

# Consultoría de proceso desde la perspectiva del conocimiento: Un acercamiento al cambio organizacional

## *Consulting process from the perspective of knowledge: Approach to organizational change*

**M.Sc. Marlenis Muñoz Díaz.**

Licenciada en Geografía, Máster en Ciencias de la Educación, consultora en gestión organizacional, profesora asistente de la sede Habana de la Universidad La Salle - ULSA DF, México.  
muoz\_diaz@yahoo.es

**Dra. Ada Cabezas Soto.** Ingeniera Química, Doctora en Ciencias Químicas, consultora en gestión organizacional, profesora titular e investigadora de Centro para la Gestión del Conocimiento-GECYT.  
ada@gecyt.cu

**Ing. Maikel Muñoz Roja.** Ingeniero Informático, profesor asistente adjunto a la Universidad de Ciencias Informáticas, investigador, consultor y especialista del Centro Nacional de Calidad de Software-CALISOFT.  
mroja84@gmail.com

M.Sc. Marlenis Muñoz Díaz

Dra. Ada Cabezas Soto

Ing. Maikel Muñoz Roja

**Resumen:** Se realiza un análisis conceptual sobre la tendencia gnoseológica de la Consultoría abordada desde dos aristas: una funcional y la otra como servicio profesional, no siendo antagónico ambos métodos, sino complementarios. Se hace un esbozo de la presencia de la Consultoría de proceso en Cuba, donde se reconoce el Modelo "Perfeccionamiento Empresarial", como paradigma de gestión, válido para aplicar en el contexto empresarial cubano. Se propone un modelo de Consultoría gerencial de proceso para introducir la dimensión Gestión del Conocimiento de forma integrada a la Estrategia Global de cuatro entidades cubanas, demostrándose los indicadores estudiados en cada una de las entidades que constituyeron el escenario de aplicación, en aras de demostrar la validez del modelo y su grado de aplicabilidad. Se evidencia una de las salidas de la Consultoría aplicada a una entidad.

**Palabras claves:** Cambio organizacional; conocimiento; consultoría.

**Abstract:** The authors present a conceptual analysis of the epistemological trend consulting approached from two edges functional and other professional service, both methods not being antagonistic, but complementary. Having established a conceptual sequence outlined the presence of the Consulting Process in Cuba, where the Model "Business Improvement" is recognized as a management paradigm; valid to apply in the business context is Cuban. A model of management consulting, process is proposed to introduce the dimension of Knowledge Management in an integrated manner to the Global Strategy four Cuban entities, showing the indicators studied in each of the entities that constitute the application scenario to demonstrate the validity of the model and the degree of applicability. Finally one of the outputs of the consultancy applied to an entity evidenced.

**Keywords:** Consulting; organizational change; knowledge.

## Introducción

*"...El cambio es siempre caótico e impredecible, pero eso no significa que no puede ser gerenciado... Es más importante comprender por qué se producirá un cambio, que saber cuándo y dónde ocurrirá..."*

JOAN GOLDSMITH

La génesis de los cambios en la sociedad actual y su repercusión en la gerencia de las organizaciones deriva en un análisis de causa sobre la relación presiones del cambio y su influencia en los resul-

tados socio-económicos de las empresas. Esto genera disquisiciones científicas, que dan lugar a investigaciones en la rama de Desarrollo Organizacional (Aramburu, 2000).

Las presiones de cambio se distinguen en dos vertientes, la primera con una escala macroeconómica, que identifica a la tecnología de la globalización con sus tendencias significativas (Castro Ruz, 2005).

- Economías dominantes de los países industrializados.
- Economías propicias para el cambio, con sus nuevas propuestas de modelo de renovación, ejemplo típico “El proyecto económico-social Alba”.
- Bloques de nueva fuerza competitiva con perspectiva de desarrollo económico transcontinental, caso “Gigante Chino”, con su economía de escala.

La segunda asume a la Tecnología de la Información, como una presión inminente para ajustar los cambios en función de aprovechar recursos y capacidades. Está representada por los paradigmas que se enfocan en la renovación del *management* empresarial, con sus múltiples enfoques (Drucker, 1999; Lage Dávila, 2004)

- Teoría del Desarrollo Organizacional
- Calidad Total (*Just on Time*)
- De Contingencia
- Reingeniería
- Dirección por Procesos
- Benchmarking
- Dirección estratégica
- Dirección por objetivos

De igual forma suceden cambios que tienen una incidencia muy significativa sobre los resultados empresariales, tanto para las sociedades avanzadas, industrializadas, como para los países en vía de Desarrollo, como respuesta a esto muchas organizaciones han tenido que llevar a cabo una reorientación radical, o multidimensional, en relación con la forma en que realizan los negocios.

Las organizaciones adaptables, flexibles, tienen una ventaja competitiva sobre las que no lo son. La administración del cambio se ha convertido en uno de los principales centro de atención de las organizaciones eficaces de todo el mundo, en muchos aspectos la administración eficaz del cambio significa comprender y emplear muchos de los principios y conceptos importantes del comportamiento organizacional.

¿Cómo logran las organizaciones ser coherentes con los cambios que acontecen y al mismo tiempo garantizar la competitividad empresarial?

Un número considerable de organizaciones empresariales acuden al servicio de Consultoría, para darle solución a las diferentes problemáticas que surgen desde la propia dinámica de cambio. Y recurren a una consultoría específica o a una modalidad integrada, con el objetivo de contribuir a mejorar la toma de decisiones y con ello alcanzar el Cambio Organizacional.

*“Un número considerable de organizaciones empresariales acuden al servicio de Consultoría, para darle solución a las diferentes problemáticas que surgen desde la propia dinámica de cambio.”*

Los empresarios dependen en gran medida de la Consultoría para utilizar enfoques y tecnologías que propicien los cambios necesarios, con efectividad, disminuyendo costes. Estos servicios sirven de enlace entre las necesidades de las organizaciones y el cambio requerido (Barbour, 2002).

El trabajo presentado aborda la influencia de la Consultoría gerencial en el diseño e implementación de un sistema de gestión del conocimiento, aplicado a organizaciones que están inmersas en el cambio organizacional.

Se presenta un modelo de consultoría que persigue como objetivo desarrollar el análisis para el cambio, sustentado en una herramienta informática “Diagem”, que posibilita obtener información necesaria para la toma de decisión.

## **Reflexión conceptual**

La epistemología del término Consultoría asume dos enfoques, el primero adopta una visión cosmopolita y se refiere al aspecto funcional aceptado como cualquier forma de proporcionar ayuda sobre el contenido, proceso o estructura de una tarea o de un conjunto de estas, en el cual el rol del consultor está exento de la responsabilidad de ejecutar las diferentes acciones. Su función consiste en aportar capacidad a través de diferentes modalidades, siendo la más reconocida el Asesoramiento. En esta definición se reconoce la figura de profesores, expertos, investigadores y otros que dispongan su conocimiento en función de la mejora de las actividades.

El otro enfoque considera a la Consultoría como un servicio profesional especial y se definen acuerdos legales que le aportan un valor organizacional a la actividad. Es realizado por profesionales calificados en una u otra área profesional, se realiza de manera objetiva e independiente al cliente, para poner al descubierto los problemas de gestión, su objetivo parte de indagar la problemática, analizarlos, sugerir soluciones y se solicita participar de forma conjunta en la ejecución. Este enfoque se ha contextualizado a nivel regional, de ahí que se definan asociaciones profesionales de consultores en varias naciones, Reino Unido, Estados Unidos, Francia, entre otros países (Milán, 2002).

Estos dos enfoques no se contradicen, sino que se complementan en el propio proceso, La OIT (Organización Internacional del Trabajo), plantea que “las consultorías gerenciales ejercen en la actualidad una poderosa influencia sobre la forma como operan las empresas y funcionan las dependencias gubernamentales.” Por su parte (Schein, 1990) define la “Consultoría de Procesos”, como el instrumento del “Desarrollo Organizacional” (DO) para lograr mayores niveles de desempeño y resultados de la organización.

Este autor reconoce tres modelos de consultoría en la esfera gerencial:

- La adquisición de un servicio de “Experto”, el cual sigue la tendencia del primer enfoque
- El modelo “Médico-Paciente”
- La “Consultoría de Procesos”, siendo este último la que más se aviene a la tendencia mundial

En Cuba, la práctica de la Consultoría profesional tiene lugar a mediado de los ochenta. Esta práctica y su desarrollo posterior por otros profesionales se han aplicado en la realización de servicios de consultorías en diferentes entidades cubanas, en las últimas dos décadas (Hernández, 2011).

Más allá del resultado obtenido para cualquier organización que se someta al servicio de Consultoría el efecto de aprendizaje de la actividad es probablemente el valor más importante. La selección de los métodos de consultoría y el grado de participación del cliente pueden intensificar o atenuar ese efecto (Palacios, 2012).

En el siglo xx se crea un modelo reconocido como organización inteligente, asociado a aquellas organizaciones que establecen un vínculo coherente entre sus resultados y el uso del conocimiento; en el mismo se enfatiza que el capital más importante es el humano porque aporta la capacidad de generar conocimiento y tecnología, de inventar y aprender, de crear nuevas formas y sistemas para competir en un mundo en continuo progreso (Zerón, 2008).

Al decir de Bejerano (2001) existe una amplia variedad de modelos y enfoques gerenciales introducidos a finales de los 90 en las organizaciones cubanas; sistema de la calidad, la planeación y la dirección estratégica, por objetivos y por valores, el cuadro de mando integral, Benchmarking, la gestión por competencias, la gestión de la información y la gestión del conocimiento, este último de amplio espectro y diversificación temática

Minztberg & H (1997) señala que la gestión del conocimiento es el nuevo paradigma de la gestión que relaciona el crecimiento de la empresa y el servicio que ofrecen.

En el año 2007 se Decreta la Ley No. 252 “Sobre la continuidad y el fortalecimiento del sistema de dirección y gestión empresarial cubano”, en su base legal se expresa que:

*“es conveniente la aprobación y puesta en vigor de una nueva disposición jurídico normativa, que enriquezca en su contenido y en sus proyecciones, las características y exigencias del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial en las organizaciones superiores de dirección, empresas y otras entidades que se decidan, de manera que produzcan un significativo cambio en lo referente a la gestión integral de la actividad empresarial y la eficiencia de las mismas”.*

Reconoce 18 sistemas que estructuran las dimensiones organizacionales. De esta manera queda manifiesta la intención de adaptar un modelo de Cambio a las Organizaciones empresariales del ámbito nacional (Sánchez & Pino, 2001; Betancourt Pérez, 2000).

La Consultoría de proceso orientada a lograr la implantación de un Modelo de gestión del conocimiento, tributa a través del uso de sus múltiples herramientas a este fin, entre las cuales se introducen el ciclo Deming, el mapa conceptual, la cadena de valor, el cuadro de indicadores, el mapa de procesos, Ishikawa, las matrices estratégicas y de competencias, los mapas de conocimiento, entre otras muchas.

El recurso más significativo de las organizaciones son las personas, con sus competencias, pero sin la existencia de personas preparadas para aprovechar la infraestructura, ésta no sirve de nada, por lo que la gestión del desarrollo en una organización debe

*“...el capital más importante es el humano porque aporta la capacidad de generar conocimiento y tecnología, de inventar y aprender, de crear nuevas formas y sistemas para competir en un mundo en continuo progreso.”*

direccionarse para adquirir y desarrollar aquellos conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para alcanzar mejores resultados en su desempeño. (Cartaya, 2009; Cuesta Santos, 1999). La Consultoría como servicio gerencial, coadyuva a este propósito. Muchas organizaciones recurren al Consultor para hallar más que una solución precisa, para adquirir conocimientos especiales de las dimensiones empresariales y aprender sobre la viabilidad del uso de métodos novedosos (Wilson, 2004).

Los nuevos estilos de Dirección precisan de una búsqueda armónica entre las presiones de cambio y su desarrollo estratégico, y la Consultoría es el método por excelencia para proyectar a la organización y definir un escenario sustentable (Senge, 1994).

## Metodología y métodos

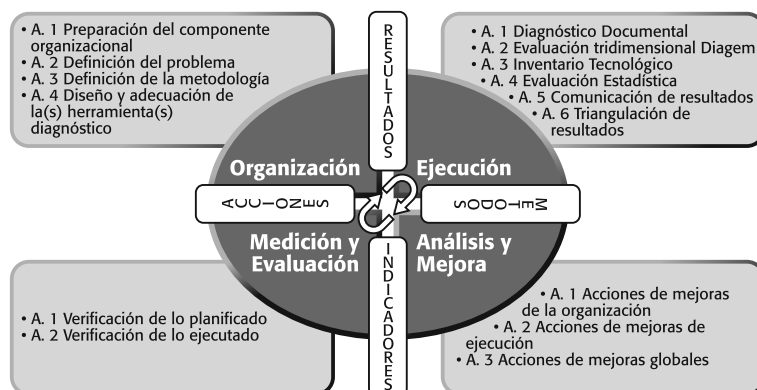
Se propone un modelo de Consultoría gerencial de proceso, para introducir la dimensión Gestión del Conocimiento de forma integrada a la Estrategia Global de las entidades. El mismo se aplicó en cuatro entidades empresariales de la Rama de los servicios, siguiendo el principio ético de la Consultoría no se revela el nombre de la Organización. El Modelo se fundamenta en el Modelo de Cambio Organizacional PDCA (Deming, 1986; Shewhart, 1924).

**Tabla 1. Caracterización de los Estudios de Casos.**

Casos	Tipología / económica	Orientación social	Fecha de inicio / culminación
1	secundario	Laboratorio Químico	Diciembre 2011 Septiembre 2012
2	terciario	Servicios Logísticos	Febrero 2012 Diciembre 2013
3	terciario	Servicios de Consultorías	Octubre 2013 En proceso
4	secundario	Servicios de impresión	Noviembre 2013 En proceso

Fuente Propia

**Figura 1. Modelo conceptual de consultoría para implementar la gestión del conocimiento.**



El modelo descrito en la figura 1 plantea la forma de realización de la Consultoría de proceso, seccionada en cuatro etapas de trabajo. Estas se materializan con las diferentes acciones que se realizan en la organización, en las cuales se emplean métodos de trabajos válidos para adaptarlo a la dimensión conocimiento y de esta forma involucrar una gestión integrada.

El modelo valida el desempeño organizacional. Estas acciones con sus correspondientes métodos son diseñadas para cada organización y en cada una de estas se enfatiza en el uso de los indicadores, los cuales se diferencian en prescriptivos, proactivos y de resultados, de manera que la organización construya de forma conjunta con el consultor su propio modelo de gestión (Codina, 2009).

El modelo se convierte en una herramienta válida para la toma de decisión, sobre la base de generar el cambio organizacional en pos de alcanzar la efectividad sistémica de la organización. Se sustenta en el enfoque de proceso para asumir el cambio organizacional, desde una posición ponderada con respecto a las actividades claves o principales que tributan al desarrollo y revitalización de la organización.

Este modelo puede ser utilizado por consultores con aplicación amplia en la gestión organizacional, a pesar que se centra en la Gestión del Conocimiento como fundamento de cambio para cualquier organización.

La estructura y definición conceptual del modelo responde a la capacidad de incorporar indicadores de inducción y resultados sobre las tres perspectivas de la Gestión del Conocimiento: capital humano, estructural y relacional.

## Técnicas empleadas

Para la recopilación de la información se emplearon técnicas propias de la investigación, tales como la aplicación de un cuestionario inicial a los trabajadores de las diferentes entidades consultadas para conocer el estado inicial para la posterior aplicación del modelo de consultoría.

Se utilizaron algunas muy propias de las diferentes etapas de la investigación: Tormenta de ideas para debatir diferentes temas, consultas a grupos de expertos para decidir sobre aspectos específicos de la investigación, ejemplo la estructura de los mapas de procesos.

En la etapa de mejora se aplicó la entrevista a los directivos de las empresas para conocer el grado de satisfacción con la consultoría. Durante todo el desarrollo y validación de la herramienta informática “Diagem” se emplearon técnicas estadísticas, para corroborar la validez del modelo.

## Resultados

En la ejecución del modelo se aplica el principio científico de lo general a lo particular, se obtienen datos que reflejen la composición etnográfica de cada organización.

Se exponen algunos de los resultados de los dos primeros casos estudiados, por ser los de mayor avance en el desarrollo de la Consultoría gerencial.

*“La estructura y definición conceptual del modelo responde a la capacidad de incorporar indicadores de inducción y resultados sobre las tres perspectivas de la Gestión del Conocimiento: capital humano, estructural y relacional.”*

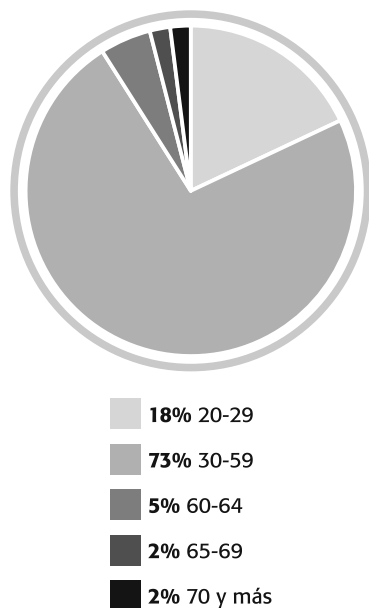
## Etapa II. Ejecución

Una novedad del modelo de Consultoría es el diseño de la Herramienta de Aplicación “Diagem”, estructurada por diversos campos, agrupados en dos grupos: diagnóstico, con indicadores prescriptivos y el de seguimiento donde se enfatizan indicadores del tipo resultados y proactivos, todo concebido respetando las tres dimensiones de Capital Intelectual,

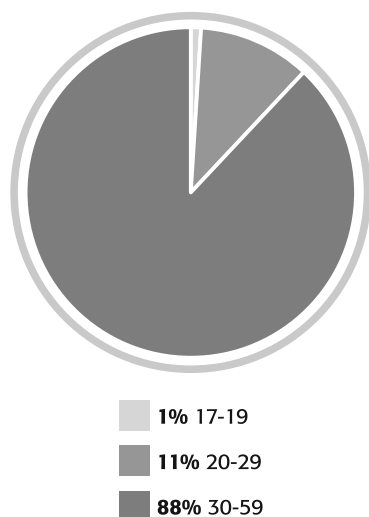
Se muestra el análisis de Comparación de trabajadores según grupos etarios.

En los dos casos de estudio se aprecia que el mayor porcentaje de trabajadores está comprendido entre las edades de 30-59 años, 73% para el caso No. 1 y 88% para el segundo y esta diferencia responde al total de trabajadores y la complejidad de las organizaciones; este aspecto macro social se corresponde con un fenómeno de escala mundial, típico de países desarrollados y con amplia manifestación en Cuba, “el envejecimiento poblacional”. Alerta a las organizaciones a proteger el conocimiento de las personas de edad más avanzada y a transmitírselo a las nuevas generaciones.

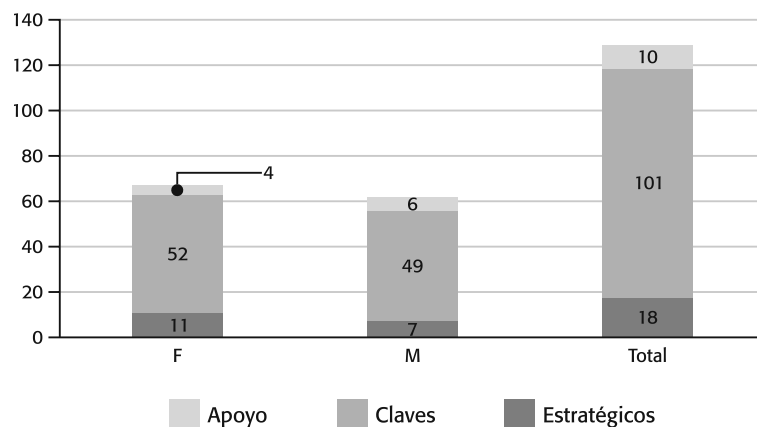
**Gráfico 1. Trabajadores por grupos de edades. Caso 1, Empresa de Productos Químicos.**



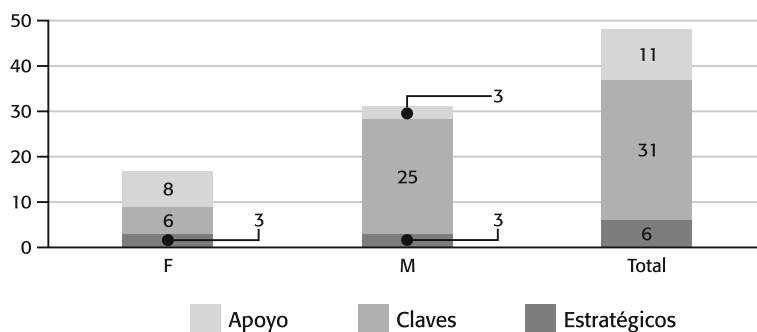
**Gráfico 2. Trabajadores por grupos de edades. Caso 2, Empresa de Servicios Logísticos.**



**Gráfico 3. Trabajadores por categoría de proceso y sexo. Caso 1. Empresa de Productos Químicos.**



**Gráfico 4. Trabajadores por categoría de proceso y sexo. Caso 2. Empresa de Servicios Logísticos.**



En estos gráficos se expone la composición de trabajadores por categorías de proceso y diferenciada por el género.



En el caso 2 (Gráfico 4) existe una representación totalitaria de trabajadores masculinos productivos sobre los no productivos que pertenecen a los procesos claves y tiene su fundamento lógico para esta organización, porque predominan cargos productivos de mecánicos, operarios por la propia naturaleza de la propia actividad y este mismo esquema se reproduce en los no productivos del sexo masculino, que pertenecen a los procesos de apoyos y estratégico, los cuales representan los cargos directivos que de acuerdo al conocimiento que se requiere para el dominio de la actividad predomina la fuerza masculina.

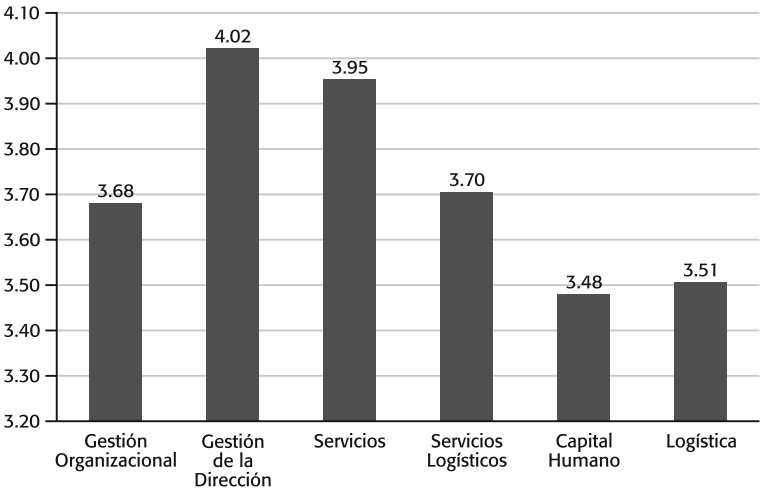
En el primer caso (Gráfico 3) se observa una mayor homogeneidad entre los sexos, más del 50 % de su composición humana se comporta como trabajadores productivos pertenecientes a los procesos claves y el sexo masculino tiene una ligera predominancia.

La categoría de no productivo está representada en su mayoría por mujeres, las cuales ocupan cargos directivos y de gestión organizacional, del tipo de proceso estratégico. En ambos casos se observa que la representación del sexo femenino se hace evidente en su totalidad para los procesos de apoyo.

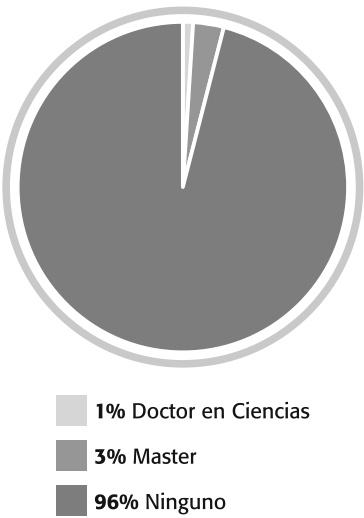
Los gráficos que analizan la composición según los grados científicos son muy ilustrativos, porque dan la posibilidad de valorar los niveles de formación postgraduada requerida para la actividad. En la comparación se evidencia que para el primer caso, el laboratorio, requiere de una mejor composición científica de ahí que existan dos doctores en Ciencias, indicadores que no son suficientes para el total de trabajadores con titulación universitaria y requerida para un buen desempeño en este tipo de actividad.

Otro resultado que se muestra para el caso 1 sin poder establecer comparación con el otro caso de análisis es las Brechas de Conocimientos, los cuales reflejan una comparación entre el conocimiento individual resultado de una valoración personal y que toma como referencia el conocimiento requerido para cada proceso ponderado por la repercusión que tiene en el desempeño de cada resultado.

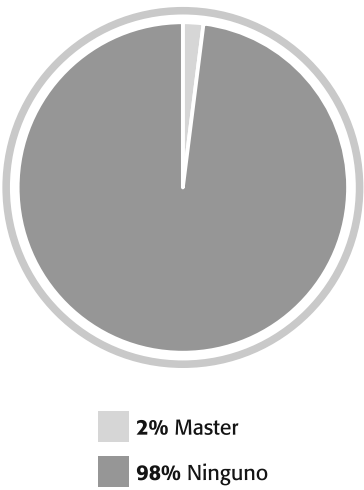
**Gráfico 7. Brecha de conocimientos.  
Caso 2. Empresa de Servicios Logísticos.**



**Gráfico 5. Trabajadores por grado científico.  
Caso 1. Empresa de Productos Químicos.**



**Gráfico 6. Trabajadores por grado científico.  
Caso 2. Empresa de Servicios Logísticos.**





El resultado define que la mayor deficiencia de conocimiento requerido por el proceso y la identificada por los trabajadores, está en el proceso de gestión de la Dirección y esto responde que para esta empresa su potencial directivo es muy joven. Se determinaron dos procesos claves: de servicios generales y logísticos y los mismos tienen una brecha alta entre el conocimiento necesario y el que poseen sus trabajadores y esto es desfavorable para el resultado de la organización. Para lo cual se requiere de una estrategia de superación que sea consecuente con estos resultados.

Todos los gráficos del modelo están sustentados en una base de definición de indicadores que permiten a su vez clasificarse en indicadores prospectivos, proactivos y de resultados, y su interpretación busca la aplicación de diferentes estrategias de intervención para cada organización.

Una vez que se concluye el diagnóstico como parte del proceso de consultoría se le entrega a la propia organización, un informe a la Alta Dirección, para que lo analicen y se discuta con todos los miembros de la organización y de forma sistémica la consultoría evalúa la necesidad de operación. El Consultor tiene que ser capaz de ponderar las estrategias de intervención, valorando los recursos necesarios para obtener resultados efectivos.

La siguiente tabla enuncia la fase sucesiva al diagnóstico donde se resumen las fuerzas que definen las posibles estrategias para el caso No.3.

**Tabla 2. Análisis de fuerzas derivadas de la aplicación de Diagem, para el caso 3.**

<b>Fuerzas inhibidoras</b>	<b>Fuerzas restrictivas</b>	<b>Fuerzas motoras</b>
Envejecimiento de su fuerza laboral clave	Motivación de la alta dirección por el cambio organizacional.	Amplia experiencia en los trabajadores de los procesos claves
Concentración cualitativa de múltiples funciones en la Rama Marítima	Estructura sólida para el intercambio y motivación de experiencias de conocimiento.	Tiempo de permanencia dentro del Modelo PE muy significativo
Pocos incentivos para la divulgación del conocimiento por procesos	Deseos de los trabajadores de alcanzar la excelencia empresarial.	Ser la primera empresa en el país en certificar su SGC
Muy limitado el acceso de los trabajadores a Internet		Elevado desarrollo tecnológico en todos sus procesos.
Poca participación en eventos internacionales y nacionales		Amplios resultados científicos internos

La Estrategia de actuación para esta organización derivó en diseñar e implementar un sistema de gestión integrado que enfatice en el Modelo de Gestión de la Calidad de conjunto con el uso del conocimiento.

## Conclusiones

La Consultoría Gerencial constituye un enfoque integrador para diseñar y aplicar el Modelo de Perfeccionamiento Empresarial en las entidades cubanas.

La aplicación de la Consultoría Gerencial, como método de trabajo en el Desarrollo Organizacional tiene un carácter interactivo y de aprendizaje continuo para las entidades Consultoras, y para las que reciben el servicio, ya que permite establecer una dinámica cooperativa durante todo el desarrollo y práctica de la misma.

La Herramienta “Diagem”, utilizada en la etapa II de la Consultoría permite realizar un análisis cualitativo y cuantitativo sobre el estado de la dimensión conocimiento en una organización cubana y su posterior inserción en la Estrategia Global.

Se obtiene un conjunto de datos estadísticos, tablas, mapas, información geo referenciada e informe actualizado, para la consulta y evaluación de los directivos, especialistas y otros factores que intervienen en la toma de decisión de la empresa de aplicación.

Se evidencia que el Cambio organizacional mediante el Servicio de Consultoría es efectivo, si se logra organizar el proceso de forma objetiva y flexible en función de las mejoras de la organización. ■

Recibido: agosto de 2014

Aceptado: octubre de 2014

## Bibliografía

Aramburu, N. (2000). *Estudio del Aprendizaje organizativo desde la perspectiva del Cambio: Implicaciones Estratégicas y Organizativas*. Universidad de Deusto. San Sebastián, España: Tesis Doctoral.

Barbour, J. (2002). *La consultoría de empresas. Guía para la profesión*. México D.F, México: McGrawHill.

Bejerano, F. (2001). Gestión del conocimiento. El más valioso capital. *Ciencia, innovación y desarrollo*, 6(e), 32.

Betancourt Pérez, A. (enero de 2000). *Desarrollo de la empresa estatal cubana. Algunas ideas para una teoría*. Recuperado el 22 de enero de 2014, de [www.monografias.com](http://www.monografias.com)

Cartaya, M. (2009). *Capital Humano. Hacia un sistema de gestión en la empresa cubana*. La Habana, Cuba: Política.

Castro Ruz, F. (2005). Discurso pronunciado en el aula magna de la Universidad de La Habana., (pág. 35). La Habana.

Codina, A. (2009). *Habilidades y Herramientas gerenciales*. La Habana: Balcón.

Cuesta Santos, A. (1999). *Tecnología de Gestión de recursos Humanos*. La Habana: Academia.

Deming, E. (1986). *Out of the crisis*, MIT Center for Advanced. Chicago: Engineering Studies.

Drucker, P. (1999). *Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI*. Barcelona, España: Norma.

Hernández, A. (2011). *La consultoría de organizaciones cubanas, experiencia y aprendizaje*. La Habana: UH.

Lage Dávila, A. (2004). La economía del conocimiento y el socialismo: reflexiones a partir de la experiencia de la biotecnología cubana. *Cuba Socialista*, 30, 120.

Milán, K. (2002). *La consultoría de empresas. Guía para la profesión*. México D. F, México: McGrawHill.

Mintzberg, & H. (1997). Diseño de organizaciones eficientes. *El Ateneo*, 32.

Palacios, M. (1 de abril de 2012). [http://www.uam.es/personal\\_pdi/economicas/acabezuelos/rrhhAO](http://www.uam.es/personal_pdi/economicas/acabezuelos/rrhhAO). Recuperado el 23 de mayo de 2014, de <http://www.uam.es>

Sánchez, U., & Pino, G. d. (enero de 2001). Gestión de cambio: ¿Perfeccionamiento empresarial? *Folleto Gerenciales*.

Schein, E. (1990). *Consultoría de procesos. Su papel en el desarrollo organizacional*. (Vol. 1). Buenos Aires: Addison Wesley Iberoamérica.

Senge, P. (1994). *La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Caracas, Venezuela: Granica.

Steele, F. (s.f.).

Steele, F. (1985). The role of the internal consultant. *Publishing Co.*, 158.

Wilson, A. (2004). *Practic development for professional firms*. Londres: McGraw-Hill.

Zerón, F. (agosto de 2008). [www.eumed.net/ce/2008a/](http://www.eumed.net/ce/2008a/). Recuperado el 7 de marzo de 2014, de [www.eumed.net](http://www.eumed.net)



BIBLIOTECA  
NACIONAL  
DE CUBA  
JOSÉ MARTÍ



Avenida Independencia y 20 de Mayo,  
Plaza de la Revolución, La Habana, Cuba.  
Tel.: (537) 855 5442 al 49 | [dirección@bnjm.cu](mailto:dirección@bnjm.cu) | <http://www.bnjm.cu>  
Atención: Lunes-Viernes, 8:15 a.m.-6:15 p.m. / Sábados 8:15 a.m.-4:15 p.m.